



CIRANO

Centre interuniversitaire de recherche
en analyse des organisations

RAPPORT BOURGOGNE

LES ÉMOTIONS AU TRAVAIL

URSULA HESS

Fellow, CIRANO
Professeur, Université du Québec à Montréal

(Juillet 2003)

2003RB-04

Les Rapports bourgogne

Documents de synthèse portant sur des questions d'intérêt général produits par des Fellows CIRANO, les Rapports bourgogne contribuent à alimenter la réflexion et le débat public sur des questions d'actualité. Les idées et les opinions émises dans ces rapports sont sous l'unique responsabilité des auteurs, et ne représentent pas nécessairement les positions du CIRANO ou de ses partenaires corporatifs, universitaires et gouvernementaux.

The Burgundy Reports

The Burgundy Reports are written by CIRANO Fellows on issues of general interest, and aim at encouraging discussion and debate. The observations and viewpoints expressed are the sole responsibility of the authors; they do not necessarily represent positions of CIRANO or its corporate, university or governmental partners.

CIRANO

Le CIRANO est un organisme sans but lucratif constitué en vertu de la Loi des compagnies du Québec. Le financement de son infrastructure et de ses activités de recherche provient des cotisations de ses organisations-membres, d'une subvention d'infrastructure du Ministère du développement économique et régional, de même que des subventions et mandats obtenus par ses équipes de recherche.

CIRANO is a private non-profit organization incorporated under the Québec Companies Act. Its infrastructure and research activities are funded through fees paid by member organizations, an infrastructure grant from the Ministère du développement économique et régional and grants and research mandates obtained by its research teams.

Les organisations-partenaires / The Partner Organizations

HEC Montréal
École Polytechnique
Université Concordia
Université de Montréal
Université du Québec à Montréal
Université Laval
Université McGill
Ministère des Finances du Québec
Ministère du développement économique et régional (MDER)
Alcan inc.
AXA Canada
Banque du Canada
Banque Laurentienne du Canada
Banque Nationale du Canada
Banque Royale du Canada
Bell Canada
Bombardier
Bourse de Montréal
Développement des ressources humaines Canada [DRHC]
Fédération des caisses Desjardins du Québec
Gaz Métropolitain
Hydro-Québec
Industrie Canada
Pratt & Whitney Canada Inc.
Raymond Chabot Grant Thornton
Ville de Montréal

© 2003 Ursula Hess. Tous droits réservés. All rights reserved.

Reproduction partielle permise avec citation du document source, incluant la notice ©.

Short sections may be quoted without explicit permission, provided that full credit, including © notice, is given to the source.

Les gens sont émotifs. Hebb¹ n'a-t-il pas un jour dit de l'être humain qu'il était « *l'animal le plus émotif qui soit* ». Il n'est donc pas surprenant que les gens ressentent des émotions au travail. En fait, ils éprouvent de la colère envers leurs collègues, leurs supérieurs et leurs ordinateurs. Selon les résultats du sondage, *La rage contre la machine*, réalisé par Mori, quatre utilisateurs d'ordinateurs sur cinq ont indiqué avoir vu des collègues vociférer des injures contre leur ordinateur. Les trois quarts des utilisateurs ont admis avoir juré après leur machine, tandis que plus de la moitié des usagers ont été tentés de donner des coups de poing à leur système de traitement de l'information². Les plaintes de harcèlement professionnel et de comportement agressif en milieu de travail abondent. Une étude menée en 2000 par l'entreprise Integra Realty Resources révèle qu'un Américain sur dix dit travailler dans un milieu où l'on commet des agressions physiques et que 42 % des répondants ont affirmé que la violence verbale et les cris de dispute sont monnaie courante dans leur milieu de travail. De l'avis des employés sondés, le stress est à l'origine de cette situation.

En même temps, les gens tombent amoureux au travail, jalouent leurs collègues, craignent d'être intimidés par leur équipe de travail et ressentent de la fierté à l'égard d'une réussite. En fait, les émotions sont présentes au travail autant que dans toute autre sphère de la vie. Néanmoins, les entreprises ont tendance à favoriser l'idée de l'employé rationnel, c'est-à-dire l'employé qui n'affiche aucune émotion, et à dissuader les employés d'exprimer leurs émotions lorsqu'ils travaillent en équipe, tout en essayant généralement de dépeindre le milieu de travail idéal comme celui où le calme et le rationnel règnent. Les émotions ont toutefois leur place au travail. On attend du vendeur qu'il soit enthousiasmé par les produits qu'il vend, que la réceptionniste soit véritablement heureuse de recevoir un client et que le professionnel de la santé soit réellement affligé par la souffrance de ses patients.

Le présent rapport vise à examiner les émotions au travail : quels sont leur bons et leurs mauvais côtés et qu'avons-nous appris à leur sujet au cours des dernières années?

“...un Américain sur dix dit travailler dans un milieu où l'on commet des agressions physiques et que 42 % des répondants ont affirmé que la violence verbale et les cris de dispute sont monnaie courante dans leur milieu de travail. “

Ce rapport se divise en trois sections. Dans la première section, nous définissons les émotions et les distinguons d'autres phénomènes reliés mais différents, tels que la satisfaction et le stress. Dans la deuxième, nous traitons des émotions favorables et nuisibles, de même que des situations où les émotions favorables sont nuisibles, et vice-versa. Enfin, dans la troisième, nous nous demandons si les émotions et leurs conséquences sont les mêmes pour tous. Nous y abordons en outre l'utilisation des émotions dans un contexte de leadership transformationnel.

En quoi consistent les émotions?

Emotions are many splendored things (Averill, 1994) ³

Voici la réponse donnée par un chercheur de renom sur les émotions. Dans le domaine de la recherche sur les émotions, le grand nombre de définitions proposées depuis la parution en 1872 de l'ouvrage précurseur de Charles Darwin, *The expression of the emotions in man and animals* ⁴, pose un problème. Même s'il est vrai qu'il n'existe pas qu'une seule définition de la notion d'émotion, on s'entend cependant sur les éléments-clés qui la définissent, à savoir ce qu'elle est et ce qu'elle n'est pas. Les émotions sont déclenchées par l'interprétation personnelle d'un événement. Ainsi, la vue d'un ours peut provoquer la peur et la terreur chez maintes personnes, tandis qu'elle suscitera de l'enthousiasme chez le chasseur en règle. Le déclenchement d'émotions produit des réactions dans plus d'un système de l'organisme, telles que l'accroissement de la fréquence cardiaque et la transpiration. Les émotions se reflètent souvent sur le visage, dans la voix ou dans le langage corporel. Bien que ces expressions émotionnelles fassent partie de notre patrimoine génétique, chez l'adulte elles sont fortement influencées par la culture. Par exemple, au cours d'un souper chez son patron, l'employé ne crachera pas les choux de Bruxelles qu'il déteste tant, il réussira même à dire en souriant qu'ils sont délicieux. Plus important encore, les émotions sont une source de renseignements. Alors que la tristesse indique une perte quelconque, la colère révèle la présence d'une contrainte.

“Les émotions sont déclenchées par l'interprétation personnelle d'un événement.”

Finalement, les émotions sont des processus qui nous permettent de nous adapter aux changements environnementaux et aux enjeux sociaux, et elles ne sont pas irrationnelles. En fait, pour se comporter de façon rationnelle, l'homme a besoin des émotions.

Les personnes souffrant de dommages à leur système émotionnel découlant d'un accident, y compris un accident cérébral vasculaire (ACV), illustrent bien cette situation. Habituellement, ces gens s'acquittent bien de tâches faisant appel à la mémoire ou à certains types de raisonnement logique, tels que ceux qu'exigent les tests d'intelligence standard. Cependant, ces mêmes personnes peuvent éprouver de la difficulté à prendre des décisions rationnelles dans la vie courante. Par exemple, il est possible qu'elles ne sachent pas comment régler un simple différend comme celui où deux personnes veulent écouter une émission de télévision différente en même temps.⁵ Alors qu'elles réussissaient bien dans la vie avant leur accident ou leur ACV, elles fréquentent maintenant des personnes douteuses, s'engagent dans des relations d'affaires déconseillées et participent à des activités inopportunes⁶. Ce comportement entraîne rapidement des pertes financières, la cessation du travail et la perte de l'affection de la famille et des amis. Antonio Damasio présente des exemples clairs de ce manque de rationalité dans son livre intitulé *Descartes Error*⁷. Il démontre comment les émotions nous empêchent de faire des choix pouvant causer problème en raison d'un « sentiment » ou d'un « pressentiment » que ce choix est « mauvais ». Sans ce sentiment, on pourrait ne pas déceler les choses qui clochent ou se perdre à évaluer des différences négligeables entre diverses options.

Satisfaction et stress

Si les chercheurs s'intéressant aux émotions ne s'entendent pas toujours relativement à la définition de celles-ci, ils s'accordent cependant sur ce qu'elles ne sont pas. Les émotions se distinguent d'autres états comme l'humeur, sentiment persistant qui ne s'explique pas, et les sentiments, tels que l'appétition-aversion. En ce sens, les deux états « émotionnels » classi-

“... (les émotions) ne sont pas irrationnelles; en fait, pour se comporter de façon rationnelle, l'homme a besoin des émotions.”

“Il est important de retenir que ce que nous jugeons bien ne produit pas nécessairement un sentiment de bonheur.”

ques vécus au travail, soit la satisfaction professionnelle et le stress, ne sont pas réellement liés aux émotions en soi. Ce qui veut dire qu'un travailleur satisfait n'est pas un travailleur heureux et qu'un travailleur stressé n'est pas nécessairement un travailleur malheureux. La satisfaction représente plutôt un jugement de valeur porté sur le milieu de travail. Il est important de retenir que ce que nous *jugeons* bien ne produit pas nécessairement un *sentiment* de bonheur. Par exemple, nous pouvons juger que l'activité physique est bien pour nous tout en maudissant chaque séance. Dans le cas de la satisfaction professionnelle, deux principaux éléments interviennent : les attentes de l'employé et une évaluation de son travail en fonction de ses attentes. Les employés ont des attentes concernant le salaire qu'ils devraient toucher pour le travail qu'ils accomplissent, le respect qu'un superviseur devrait avoir pour eux et la mesure dans laquelle ils devraient pouvoir travailler de la façon qu'ils préfèrent. La satisfaction professionnelle résulte de la concordance entre les attentes des employés et l'évaluation de ce qu'ils reçoivent de leur travail.

“Même si on l'associe habituellement à de l'anxiété, de la tristesse et de la colère, il peut être perçu comme une émotion positive pour ceux qui perçoivent l'élément stressant comme un défi.”

En ce qui concerne le stress, la situation est quelque peu différente. Il est possible de soutenir de façon convaincante que le stress est une émotion. En effet, c'est ce que l'éminent chercheur sur le stress, Richard Lazarus, propose⁸. Cependant, le problème qui se pose réside plutôt dans le fait que le stress ne constitue pas qu'une seule émotion. Même si on l'associe habituellement à de l'anxiété, de la tristesse et de la colère, il peut être perçu comme une émotion positive pour ceux qui perçoivent l'élément stressant comme un défi⁹. Ces émotions ont toutes des conséquences fort différentes. Par exemple, l'employé stressé qui est anxieux risque d'adopter un comportement d'évitement et de s'absenter davantage¹⁰, tandis que celui qui ressent de la colère est plus susceptible de se retrancher dans des comportements improductifs à titre de vengeance¹¹. Pour sa part, l'employé stimulé par le stress réagira d'une toute autre manière. Ces différentes réactions se répercuteront bien différemment sur l'entreprise. Curieusement, les gens ont tendance à faire une distinction entre le stress et les émotions. Le terme « stress » implique un

regard vers le futur et des efforts attendus. Par ailleurs, les émotions servent à décrire des situations, en particulier des événements passés, de façon plus réactionnelle. Dans ce contexte, les femmes ont tendance à dire d'un événement qu'il est difficile sur le plan émotionnel, tandis que les hommes disent de ce même événement qu'il est stressant¹².

La question à savoir si la satisfaction et le stress au travail sont de bons indicateurs des émotions au travail est fort importante, puisque, comme nous le verrons plus loin, les émotions réelles que ressentent les dirigeants et les employés ont une incidence considérable. En conséquence, il existe une différence entre des employés insatisfaits et fâchés et des employés satisfaits et enthousiasmés, tout comme entre des employés qui éprouvent de l'anxiété, de la tristesse ou de la colère en situation de stress.

De plus, l'émotion que vit un employé ne se limite pas nécessairement à celui-ci. En effet, les émotions sont contagieuses : le fait de voir une personne vivre des émotions suffit parfois à nous faire partager ses émotions jusqu'à un certain point¹³. Par exemple, l'étude de groupes d'infirmières, de comptables et de joueurs de cricket réalisée par Peter Totterdell a révélé que l'humeur des membres des équipes était invariablement liée, en particulier dans le cas de ceux qui s'impliquaient davantage dans l'équipe¹⁴. En outre, que l'émotion partagée soit de l'enthousiasme, de la colère ou de la peur, il n'en demeure pas moins que toutes ces émotions peuvent être une source de stress, de mécontentement ou de satisfaction.

Somme toute, les émotions jouent un rôle au travail. En conséquence, les gestionnaires et les chercheurs en gestion ont intérêt à mieux comprendre les émotions, leurs antécédents et leurs conséquences. Dans la prochaine section, nous présenterons un aperçu des diverses conséquences des émotions en milieu de travail.

“...les émotions sont contagieuses : le fait de voir une personne vivre des émotions suffit parfois à nous faire partager ses émotions jusqu'à un certain point.”

Les émotions au travail

Quand sont-elles positives? Quand sont-elles négatives?

“Cette position s’inspire du courant philosophique occidental, issu de la pensée de Platon (vers 429-347 avant J.-C.), selon lequel l’esprit rationnel est distinct des émotions, qui à leur tour font obstacle à la pensée rationnelle.”

« Au cours des dernières décennies, les travailleurs avaient pour consigne, en réalité, de laisser leurs émotions à la maison, ce que la plupart faisait.¹⁵ » Cette remarque formulée par Pamela Johnson et Julie Indvik décrit bien la position commune adoptée à l’égard des émotions au travail. Cette position s’inspire du courant philosophique occidental, issu de la pensée de Platon (vers 429-347 avant J.-C.), selon lequel l’esprit rationnel est distinct des émotions, qui à leur tour font obstacle à la pensée rationnelle. Dans *La République* de Platon, le roi philosophe idéal représentait l’esprit rationnel, puisque les émotions ne s’appliquaient qu’aux soldats et aux hommes d’action. La notion voulant que les émotions s’opposent ou même nuisent à la pensée rationnelle a été renforcée par René Descartes (1596-650), qui associait les passions à notre héritage animal. C’est de cette tradition qu’est issue la notion suivant laquelle seul un esprit froid et détaché peut penser de façons logique et rationnelle, tout comme le font M. Spock et Data dans l’univers de *Star Trek*. Dans ce sens, Max Weber dépeint le type idéal de bureaucratie comme celle qui a réussi à « éliminer... l’amour, la haine et toutes les émotions personnelles et irrationnelles qui échappent aux calculs¹⁶. »

Certes, il est évident que certaines émotions surgissant au travail sont clairement perturbatrices et doivent être contenues. En effet, le chirurgien ne peut se permettre d’avoir des nausées lorsqu’il voit du sang tout comme le pompier ne peut se laisser gagner par la panique à la vue d’un incendie. Par ailleurs, la colère suscite des comportements improductifs, tels que le vol, le vandalisme et l’agression des pairs¹⁷. La tristesse amène quant à elle les employés à vouloir quitter leur emploi¹⁸ et l’envie et la jalousie engendrent du stress et incitent à abandonner son emploi¹⁹. Les relations employés-clients sont particulièrement chargées d’émotions pouvant provoquer

un conflit ou des émotions négatives, lesquelles doivent habituellement être refoulées également. En contrepartie, un emploi qui n'éveille aucune émotion peut à la longue devenir ennuyeux et monotone, causer l'insatisfaction professionnelle, du roulement de personnel, des accidents, voire même une diminution du rendement²⁰. Enfin, les histoires d'amour au bureau, malgré les émotions positives qu'elles procurent aux principaux acteurs, peuvent avoir des effets très négatifs sur l'efficacité du groupe de travail²¹.

Les entreprises disposent d'une variété de mécanismes pour neutraliser les émotions dans le milieu de travail. Ceux-ci visent d'abord à prévenir l'émergence d'émotions ou alors à maîtriser ces dernières lorsqu'elles surgissent. C'est pourquoi les étudiants en médecine apprennent à considérer un cadavre comme un objet, les médecins et les avocats sont protégés des clients contrariés par leur réceptionniste, tandis que l'humour et les blagues sont utilisés pour dissiper la peur et le dégoût dans des situations dangereuses ou tragiques²².

Les émotions peuvent également provoquer des effets positifs : accroître la créativité²³, favoriser l'entraide et la collaboration²⁴ ainsi que réduire les comportements agressifs envers l'entreprise et son personnel²⁵. Par exemple, la fierté favorise des comportements de citoyen de l'entreprise²⁶ et un sentiment de bonheur fait partie intégrante de l'expérience optimale, ce qui survient lorsqu'une personne est motivée de façon optimale et travaille à un niveau optimal de productivité²⁷. De plus, le concept de motivation intrinsèque se caractérise par le fait que les employés ainsi motivés *aiment* leur travail.

Toutefois, les émotions négatives n'ont pas seulement des effets négatifs. Dans les ouvrages traitant des émotions, on souligne que l'humeur négative donne lieu à un traitement plus minutieux de l'information et, par conséquent, à un jugement plus éclairé lorsqu'il s'agit de résoudre des problèmes difficiles et complexes. Les personnes tristes cherchent à obtenir davantage de données et sont en mesure de formuler des messages encore plus convaincants²⁸. À l'inverse, les gens d'humeur positive ont tendance à mini-

“En contrepartie, un emploi qui n'éveille aucune émotion peut à la longue devenir ennuyeux et monotone, causer l'insatisfaction professionnelle, du roulement de personnel, des accidents, voire même une diminution du rendement.”

“Dans les ouvrages traitant des émotions, on souligne que l'humeur négative donne lieu à un traitement plus minutieux de l'information et, par conséquent, à un jugement plus éclairé lorsqu'il s'agit de résoudre des problèmes difficiles et complexes.”

“Par ailleurs, le fait d’afficher des émotions négatives n’est pas toujours mauvais. L’expression de certaines d’entre elles est même parfois profitable; c’est particulièrement le cas de la colère.”

miser le traitement mûrement réfléchi ou systématique de l’information. Ils cherchent également à employer des heuristiques simples, à abrégé leur processus décisionnel et à fonder leur jugement sur des stéréotypes²⁹. Par ailleurs, le fait d’afficher des émotions négatives n’est pas toujours mauvais. L’expression de certaines d’entre elles est même parfois profitable; c’est particulièrement le cas de la colère. Même si, comme on l’a mentionné précédemment, la colère peut être la source de comportements improductifs et entraîne des conséquences néfastes, elle est un symbole de puissance³⁰. Une série d’études menées par Larissa Tiedens révèlent que les dirigeants qui manifestent de la colère sont souvent perçus comme plus forts que ceux qui affichent de la tristesse³¹. De plus, les dirigeants masculins qui expriment de la colère sont considérés comme plus forts que ceux qui réagissent par de la tristesse ou qui adoptent une attitude neutre³².

Les normes en matière d’émotions

Le service à la clientèle constitue l’un des domaines qui non seulement accepte l’expression des émotions, mais l’exige. Il vise à attirer de nouveaux clients et à fidéliser les clients existants. En revanche, la satisfaction ou l’insatisfaction du client dépend largement du climat émotionnel de l’entretien. Évidemment, les émotions positives, telles que la surprise, le plaisir et le contentement, rendent les clients satisfaits, tandis que les émotions négatives, telles que la déception, et plus particulièrement l’irritation, rendent les clients mécontents. En conséquence, le service à la clientèle exige que ses employés maîtrisent davantage leurs émotions et entretiennent des relations positives avec leurs clients.

Pour d’autres emplois, la gestion des émotions est au cœur des fonctions à remplir. C’est le cas des professions à vocation sociale, comme celles des secteurs de la santé, des services sociaux et de l’enseignement pour lesquelles les émotions font partie intégrante du travail.

Tous ces emplois impliquent des interactions directes, souvent à ca-

“En revanche, la satisfaction ou l’insatisfaction du client dépend largement du climat émotionnel de l’entretien.”

ractère émotionnel, avec d'autres personnes, et la manière appropriée pour y exprimer des émotions est définie par des normes et des règlements organisationnels plutôt que par l'employé lui-même. Les raisons pour lesquelles des emplois exigent que les employés expriment certaines émotions varient également. S'ajoutent aux raisons énoncées précédemment, le besoin d'assurer de bonnes relations au sein de l'entreprise et avec les clients, ou même le besoin d'obtenir les confessions de criminels et d'inciter les gens à payer leurs factures. De plus, certaines tâches ne peuvent être effectuées si les émotions n'ont pas d'abord été calmées. Par exemple, Karen Locke souligne comment le pédiatre doit apaiser les craintes de ses jeunes patients avant de pouvoir poser un diagnostic ou de pratiquer une intervention³⁴.

Travail émotif

Qu'arrive-t-il lorsque la description des tâches de l'employé comprend l'obligation d'exprimer certaines émotions? Qu'en est-il de la réceptionniste et de l'employé d'un centre d'appel qui doivent sourire continuellement et de l'agent de recouvrement et du policier dont on exige qu'ils demeurent sérieux et sévères? Arlie Hochschild, dans son livre, *The managed heart*, a été la première à soulever cette question. Elle est arrivée à la conclusion que le travail à caractère émotif est exigeant et mène à l'insatisfaction et, à long terme, à l'épuisement professionnel³⁵. Le travail émotif représente « les efforts, la planification et la maîtrise nécessaires pour exprimer les émotions dictées par l'entreprise au cours des interactions avec les clients »³⁶. Le type de travail émotif associé à différents emplois diffère selon la fréquence des contacts avec les clients, l'intensité de la sincérité avec laquelle les émotions sont simulées ou ressenties, la durée de l'interaction et la variété d'émotions demandées. À une extrémité de ce continuum, nous pouvons imaginer le caissier qui interagit brièvement avec chaque client d'une manière stéréotypée n'impliquant que l'expression d'une légère émotion positive, comme un sourire rapide, au moment de remettre la monnaie. À l'autre extrémité du continuum, nous pouvons nous représenter le professeur d'école dont le travail inclut de fréquentes interactions, souvent longues, avec ses

“De plus, certaines tâches ne peuvent être effectuées si les émotions n'ont pas d'abord été calmées.”

étudiants. On s'attend également à ce que le professeur manifeste une gamme complète d'émotions, comme de la sévérité pour assurer la discipline en classe et de l'enjouement pour motiver les étudiants à participer à une activité.

Le personnel du service à la clientèle se situe habituellement entre ces deux extrêmes. De plus, tout comme dans le cas du professeur, les émotions à exprimer dans l'exercice d'une fonction ne sont pas toujours positives. Certaines professions, notamment policier, gardien de prison et agent de recouvrement, commandent l'expression d'émotions négatives. Toutefois, la plupart des emplois comportent une certaine composante émotive — ne serait-ce que pour entretenir de bonnes relations avec les clients internes, un supérieur ou d'autres membres d'une équipe de travail. On estime que l'expression d'émotions fait partie de presque les deux tiers des communications effectuées au travail, y compris celles qui ne concernent pas directement les clients³⁷.

“On estime que l'expression d'émotions fait partie de presque les deux tiers des communications effectuées au travail, y compris celles qui ne concernent pas directement les clients.”

Aspect positif du travail émotif

Au départ on croyait que l'obligation de manifester des émotions imposée par des organisations constituait une source de stress menant à l'épuisement professionnel³⁸. Cependant, on a constaté que la fréquence, la durée et l'intensité des contacts avec la clientèle n'étaient pas systématiquement liées à l'épuisement professionnel³⁹. En fait, Andrew Morris et Daniel Feldman ont indiqué dans un article souvent cité qui porte sur le travail émotif « [...] que le travail émotif n'a pas nécessairement le même effet nuisible sur tous les employés.⁴⁰ » Ils soulignent qu'il existe non seulement des cas où les employés expriment leurs émotions machinalement — le caissier qui sourit lorsqu'il remet la monnaie — mais aussi, plus important encore, des situations où le travail émotif réduit l'incertitude ou aide à éviter des situations interpersonnelles embarrassantes et peut, en fait, donner lieu à un accroissement de la satisfaction professionnelle.

La recherche appuie la notion voulant que le travail émotif ne nuit pas de façon uniforme. Certaines personnes dont l'emploi implique beaucoup de travail émotif peuvent réellement connaître des niveaux plus élevés de satisfaction et de réalisation de soi et être moins enclines à l'épuisement professionnel⁴¹, phénomènes qui peuvent être expliqués par le type d'emploi ou le caractère de la personne. Le seul fait de manifester ou d'amplifier des émotions positives favorise la satisfaction professionnelle⁴². Certaines caractéristiques personnelles sont également susceptibles de modifier notre perception du travail émotif. C'est pourquoi, dans le cas des personnes qui sont davantage conscientes de leurs émotions et qui s'adaptent plus facilement sur le plan émotif, il n'existe aucune relation entre leur travail émotif et leurs problèmes de santé⁴³. Enfin, le travail émotif peut simplement être fort enrichissant pour celui qui l'accomplit⁴⁴.

Somme toute, le travail émotif n'a pas à être mauvais en soi. Toutefois, la moyenne des gens qui occupent un emploi à vocation sociale ou qui demande un travail émotif considérable ont tendance à souffrir davantage d'épuisement professionnel. Cela soulève la question suivante : comment le travail émotif conduit-il à l'épuisement professionnel?

Aspect négatif du travail émotif — dissonance émotionnelle

Les émotions peuvent être régulées de différentes façons. L'objectif de l'employé du service à la clientèle est d'entretenir de bonnes relations avec les clients. Pour ce faire, l'employé qui apprécie plus ou moins les contacts sociaux doit accroître son niveau d'enthousiasme en présence de clients. D'autres situations ne requièrent toutefois pas l'expression d'émotions. Par exemple, lorsqu'un vendeur remet la monnaie à un client, son sourire peut être machinal au point qu'il le remarque à peine. En revanche, l'employé du service à la clientèle contraint à demeurer agréable et serviable même si son client l'insulte et l'agace doit réaliser un tout autre type de régulation. Il est appelé dans ce cas à réprimer ses sentiments négatifs tout en exprimant des émotions positives. Encore une fois, certains employés peuvent y parvenir plus facilement que d'autres. Pour l'employé qui est convaincu de

“Le seul fait de manifester des émotions positives ou d'adopter un comportement positif favorise la satisfaction professionnelle.”

“Toutefois, la moyenne des gens qui occupent un emploi à vocation sociale ou qui demande un travail émotif considérable ont tendance à souffrir davantage d'épuisement professionnel.”

l'importance du maintien de bonnes relations avec autrui ou qui considère que le produit est à l'origine de l'irritation de son client plutôt que lui-même, c'est probablement plus facile d'exprimer des émotions positives et de réprimer des émotions négatives que pour l'employé qui se sent visé personnellement et qui a choisi de ne jamais se laisser injurier par qui que ce soit. Par ailleurs, on attend généralement des femmes qu'elles sourient davantage dans diverses situations⁴⁵. Bien qu'elles puissent pour cette raison être plus efficaces pour ce qui est de sourire et de réprimer des émotions négatives, elles franchiraient aussi un échelon supérieur, ce qui les astreindrait davantage à sourire⁴⁶.

Bref, ce qui peut enrayer de bonnes émotions avec le temps c'est l'incompatibilité des deux éléments qui influent sur les émotions exprimées au travail, soit les règlements et les normes organisationnels qui imposent l'expression d'émotions particulières dans des contextes particuliers et la personnalité et les sentiments de l'employé⁴⁷. Lorsque ces éléments deviennent incompatibles et que l'employé se sent obligé de feindre des émotions, survient alors ce qu'on appelle *une dissonance émotionnelle*. En ce sens, l'employé qui choisit de feindre des émotions en les ressentant, c'est-à-dire qui utilise des stratégies de régulation des émotions permettant de réévaluer le comportement du client ou ses propres réactions face au comportement du client afin de ressentir vraiment les émotions positives demandées, risque moins de vivre une dissonance émotionnelle⁴⁸. Cependant, lorsqu'il y a dissonance émotionnelle, le résultat est sans équivoque — elle mine la satisfaction et le bien-être de l'employé et multiplie les risques d'épuisement professionnel⁴⁹. Les employés qui expriment leurs vrais sentiments dans leurs relations avec les clients jouissent d'une meilleure santé, vivent un sentiment de réalisation personnelle plus fort et sont plus attachés à leur travail. En conséquence, Hence, Susan Kruml et Diana Geddes suggèrent aux employeurs d'autoriser les employés dont les échanges avec les clients sont positifs d'exprimer leurs propres émotions et d'offrir de la formation sur la gestion des émotions axée sur la compréhension du client aux employés dont les échanges sont habi-

“Les employés qui expriment leurs vrais sentiments dans leurs relations avec les clients jouissent d'une meilleure santé, vivent un sentiment de réalisation personnelle plus fort et estiment davantage leur travail. “

tuellement négatifs⁵⁰.

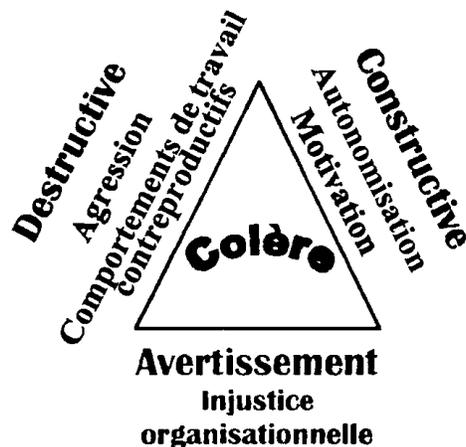
Émotions nuisibles

Dans la section précédente, nous avons traité des émotions positives au travail, c'est-à-dire celles que favorisent les employeurs, et ce, même si elles peuvent s'avérer avec le temps néfastes pour l'employé. Nous allons maintenant présenter les émotions nuisibles, à savoir celles que condamnent les entreprises.

La colère est une émotion négative qui est constamment étudiée en milieu de travail. La colère est perturbatrice : des employés fâchés frappent leur ordinateur, insultent et attaquent même parfois leurs collègues, sabotent l'équipement de l'entreprise et volent leur employeur. Cependant, selon la théorie des émotions, la colère est une émotion fascinante puisqu'elle peut être à la fois négative et positive. Elle est positive lorsqu'elle pousse les gens à dénoncer une injustice, à se soulever contre l'esclavage, l'apartheid, la guerre ou des iniquités sociales, à trouver des solutions et à surmonter des difficultés. L'expression de la colère peut donner une impression de force : les personnes qui se fâchent sont souvent perçues comme fortes. La colère est également informative puisqu'elle ne se manifeste jamais sans raison. Les causes les plus courantes de la colère sont l'injustice et les comportements immoraux en général. C'est pourquoi la colère des employés révèle l'existence de problèmes au sein de l'entreprise.

“Cependant, selon la théorie des émotions, la colère est une émotion fascinante puisqu'elle peut être à la fois négative et positive.”

“Les causes les plus courantes de la colère sont l'injustice et les comportements immoraux en général. C'est pourquoi la colère des employés révèle l'existence de problèmes au sein de l'entreprise.”



Pour quelles raisons les gens se mettent-ils en colère?

“Une étude réalisée en 2002 révèle que 41 % des travailleurs aux États-Unis éprouvent un peu de colère au travail.”

La colère est habituellement perçue comme un sentiment destructeur du fait qu'elle nuit à la prise de décisions efficaces, qu'elle peut inciter quelqu'un à rejeter une offre avantageuse par esprit de vengeance, qu'elle perturbe les équipes de travail et qu'elle empêche toute collaboration future⁵¹. Elle est également un sentiment commun. Une étude réalisée en 2002 révèle que 41 % des travailleurs aux États-Unis éprouvent en général au moins un peu de colère au travail⁵².

Il ne faut cependant pas confondre colère et conflit. Même si plusieurs conflits engendrent la colère, et vice-versa, ils ne sont pas néfastes en soi. Un conflit peut effectivement avoir des retombées intéressantes, comme l'incitation à faire preuve de plus de vigilance dans le processus de prise de décisions, l'accroissement de l'efficacité et l'amélioration de relations⁵³.

Les gens ne se mettent pas en colère pour les mêmes raisons. Au sein d'une entreprise, le rang est l'un des facteurs qui permet de déterminer pour chacun ce qui déclenche la colère. Par exemple, l'incompétence et les conduites immorales rendent furieux les supérieurs, les conduites immorales et les humiliations publiques rendent furieux les collègues, et les traitements

injustes rendent furieux les subalternes⁵⁴. L'injustice est l'un des plus puissants éléments qui provoquent la colère. En effet, le sentiment d'injustice a tendance à susciter chez les employés des émotions négatives, comme la colère, l'indignation et le ressentiment, lesquelles font naître à leur tour le désir de vengeance qui se traduit soit par des vols, du vandalisme, du sabotage, la diminution des comportements organisationnels discrétionnaires, un départ ou de la résistance. Ce sont des traits de personnalité, tels que l'affectivité négative et l'amabilité, qui détermineront si l'employé optera pour le vol et le vandalisme ou quittera son emploi⁵⁵. Les agressions perpétrées contre des superviseurs peuvent également être associées au sentiment d'injustice, tandis que la personnalité joue un rôle important dans les agressions commises contre des collègues⁵⁶.

Comportements improductifs

Susan Fox et ses collègues se sont demandés ce qui pousse les gens à adopter des comportements destructeurs. Pour tenter de répondre à cette question, ils ont effectué une étude sur les comportements improductifs. Selon cette dernière, les comportements improductifs nuisent à l'entreprise du fait qu'ils se répercutent directement sur son fonctionnement ou ses biens ou causent des blessures à des employés. De plus, des agents stressants organisationnels comme les contraintes et les injustices sont associés à la colère et à l'anxiété, qui sont quant à elles liées aux comportements improductifs. Par contraste, les conflits interpersonnels suscitent également de la colère et de l'anxiété, mais sont plus étroitement liés aux comportements improductifs. En résumé, les injustices et les conflits provoquent la colère et l'anxiété des gens, ce qui les pousse à adopter des comportements destructeurs. Cependant, comme nous l'avons mentionné précédemment, l'expression de la colère n'est pas toujours néfaste et peut même s'avérer profitable pour les dirigeants.

“En résumé, les injustices et les conflits provoquent la colère et l'anxiété des gens, ce qui les pousse à adopter des comportements destructeurs.”

Les émotions des dirigeants sont-elles particulières?

Émotions des dirigeants — leadership transformationnel

“Les émotions des dirigeants ont une incidence considérable sur le personnel.”

Les émotions des dirigeants ont une incidence considérable sur le personnel. En conséquence, « les dirigeants dynamiques, enthousiastes et énergiques risquent de stimuler leurs subalternes et, de la même manière, les dirigeants qui se sentent angoissés et agressifs auront probablement un effet négatif sur leurs subalternes »⁵⁷. Par exemple, étant donné qu'un dirigeant qui affiche de la tristesse semble moins efficace⁵⁸, ses subordonnés se sentiront moins enthousiastes et plus fatigués à son contact.

L'importance des émotions est utilisée comme outil de direction dans les styles de leadership qui favorisent l'aspect « charismatique » du dirigeant. En conséquence, les dirigeants charismatiques⁵⁹, retentissants⁶⁰ et transformationnels, dans la mesure où le style charismatique fait partie du style de leadership transformationnel⁶¹, se servent des émotions pour motiver leurs employés, communiquer leurs idées et intéresser les employés à atteindre des idéaux et des objectifs stratégiques à long terme⁶². Les dirigeants transformationnels doivent non seulement être réceptifs aux besoins de leurs subalternes et accorder de l'attention, ou du moins en donner l'impression, à chacun d'eux — tâches qui demandent de s'engager sur le plan de l'émotivité, mais aussi de ressentir et d'afficher de l'optimisme⁶³. Il n'y a aucun doute que ces styles de leadership peuvent connaître beaucoup de succès.

Le fait de recommander l'utilisation des émotions comme outil de gestion comporte toutefois certains dangers. D'abord, le dirigeant qui fait un usage stratégique de ses émotions risque de devoir « créer » régulièrement les émotions nécessaires à l'atteinte d'un objectif particulier. Par ailleurs, celui qui se sent quotidiennement obligé de simuler des émotions et de jouer un rôle souffrira de dissonance émotionnelle, qui à long terme peut mener à l'épuisement professionnel.

Ensuite, le succès du leadership transformationnel ou charismatique repose en soi sur l'impression d'authenticité qui se dégage des émotions du dirigeant. Plus précisément, les comportements émotionnels utilisés simplement comme outils de gestion pourraient s'avérer inefficaces, voire même produire des effets non recherchés néfastes. C'est le cas par exemple du vendeur de voitures usagées désagréable qui accueille les gens en mentionnant leur prénom, sans se soucier de leur préférence, et dont la fausse gentillesse provoque l'effet contraire de celui voulu. Les employés réagissent négativement face au dirigeant dont le ton trahit les dires — désaccord type pour l'intérêt et la sympathie simulés⁶⁴. De plus, les dirigeants qui essaient en vain de cacher des émotions négatives peuvent être perçus comme des manipulateurs et des calculateurs ayant un agenda qui leur est propre⁶⁵. Il importe donc que les dirigeants transformationnels ou charismatiques passent maîtres notamment dans la régulation des émotions, ce qui, à vrai dire, est un défi de taille.

Pour terminer, les gens n'expriment pas les émotions de la même façon, fait dont l'importance va grandissante dans un environnement d'entreprise multiculturel. En effet, une même émotion transmise par un homme ou par une femme ou encore par un membre d'un groupe ethnique différent n'est pas perçue de la même manière, ce qui a été démontré dans le cas de femmes qui occupent des postes de direction.

Qu'arrive-t-il lorsque le dirigeant est une femme?

Les émotions exprimées par une femme ne produisent pas le même effet que lorsqu'elles sont manifestées par un homme. Ceci est également vrai pour les dirigeants. Comme nous l'avons vu précédemment, les dirigeants masculins qui se fâchent sont souvent perçus comme plus compétents que ceux qui affichent de la tristesse, mais ce principe ne s'applique pas dans le cas de dirigeants de sexe féminin. Que celles-ci démontrent de la colère ou de la tristesse, aucune différence n'est notée. Seules la neutralité et l'absence d'émotions pourraient leur permettre d'améliorer la perception qu'on a de leur efficacité au travail⁶⁷. Le sexe et le statut de l'emploi peuvent aussi in-

“Plus précisément, les comportements émotionnels utilisés simplement comme outils de gestion pourraient s'avérer inefficaces, voire même produire des effets non recherchés néfastes.”

“Le sexe et le statut de l'emploi peuvent aussi influencer sur la perception de l'intensité d'une émotion.”

“De plus, il peut être difficile de déterminer les émotions qui conviennent dans une situation précise, particulièrement dans un environnement d’entreprise où des hommes et des femmes possédant un héritage culturel différent doivent travailler ensemble.”

fluer sur la perception de l’intensité d’une émotion⁶⁸. Enfin, les émotions qu’exprime une personne au statut d’emploi supérieur sont souvent perçues différemment. Par exemple, la colère d’un dirigeant est considérée comme plus légitime que celle d’un subalterne. Étant donné qu’on attribue souvent aux femmes un statut inférieur ou que le statut qu’elles possèdent est jugé comme moins légitime en raison de leur sexe, il est possible que des émotions se répercutent différemment selon qu’elles seront exprimées par une dirigeante ou un dirigeant. Finalement, on admet en général que les femmes ont une plus grande propension à la sympathie et que les hommes sont plus assertifs. Cette différence fait également en sorte que le sourire et l’expression d’émotions positives sont associés davantage aux femmes et que l’expression de la colère est plus acceptée chez les hommes⁶⁹.

Somme toute, les émotions peuvent servir autant à motiver les employés qu’à leur exprimer de l’intérêt et de la compassion. L’utilisation des émotions comme outil de gestion peut cependant être coûteuse pour les dirigeants éprouvant de la difficulté à réguler leurs émotions. De plus, il peut être difficile de déterminer les émotions qui conviennent dans une situation précise, particulièrement dans un environnement d’entreprise où des hommes et des femmes possédant un héritage culturel différent doivent travailler ensemble.

Conclusion

Les émotions sont omniprésentes au travail. Au cours des dernières années, on s’est lentement éloigné de l’idée que le milieu de travail idéal n’admet pas l’existence des émotions pour s’apercevoir qu’elles font non seulement partie intégrante du travail, mais qu’elles y jouent aussi un rôle essentiel. Le présent rapport vise à démontrer, qu’au travail, les émotions se divisent implicitement en deux catégories, à savoir les bonnes émotions, qui contribuent à l’atteinte des objectifs de l’entreprise, et les mauvaises émotions, qui sont considérées comme « destructrices ». Cette distinction n’est

“...elles (les émotions) font non seulement partie intégrante du travail, mais qu’elles y jouent aussi un rôle essentiel.”

toutefois pas tout à fait réaliste. En réalité, le travail émotif qu'exige la création de « bonnes » émotions crédibles et, particulièrement, le risque de dissonance émotionnelle associé à ce comportement donnent lieu au mécontentement de l'employé et à l'absence de bien-être, puis éventuellement à l'épuisement professionnel. Par ailleurs, toutes les émotions négatives ne produisent pas systématiquement un effet indésirable. Enfin, les dirigeants charismatiques et transformationnels courent aussi le risque de transformer une émotion positive en une émotion négative. Leur type de leadership exige d'eux une grande habilité à réguler leurs émotions, et ce, compte tenu du fait que s'ils ne parviennent pas à projeter la bonne émotion au bon moment, ils risquent de perdre la confiance des employés. Cette tâche n'est pas similaire pour les dirigeants des deux sexes, en raison des normes sociales qui régissent l'expression des émotions de l'homme et de la femme.

En résumé, les émotions au travail s'avèrent une réalité passionnante. Elles ne sont pas qu'omniprésentes au travail, elles peuvent aussi servir à favoriser l'atteinte d'objectifs organisationnels — elles doivent cependant être employées de façon réfléchie. La simulation d'émotions a un prix. Le dirigeant efficace cherchera des façons de mettre les émotions naturelles de ses employés au service de l'entreprise. Aider ses employés à faire preuve de plus d'empathie dans leurs relations avec les clients et créer un environnement équitable pour tous, voilà deux moyens permettant de réaliser cet objectif.

*“...les émotions au travail
s'avèrent une réalité
passionnante.”*

N. M. ASHKANASY, C. E. J. HARTEL et W. J. ZERBE (éd.), *Emotions in the workplace : Research, theory, and practice*, p. 3-18. Westport, Conn., Etats-Unis, Quorum Books, 2000.

Recueil de textes théoriques rédigés par des chercheurs de renom dans le domaine des émotions et du comportement organisationnel. Parmi les thèmes traités mentionnons notamment la gestion des émotions, le leadership et les émotions selon le sexe.

Journal of Organizational Behaviour, Numéro spécial mars 2000.

Recueil d'articles empiriques axés sur le nouveau rôle des émotions au travail. On y traite notamment du travail émotif, de la dissonance émotionnelle et de la colère au travail.

MORRIS, J. A. et FELDMAN, D. C. 1996. « **The dimensions, antecedents, and consequences of emotional labour** », *Academy of Management Review*, n° 21, p. 986-1010.

Texte faisant autorité qui établit la distinction entre le travail émotif et la dissonance émotionnelle et présente leurs conséquences respectives.

FOX, S., SPECTOR, P. E. et MILES, D. 2001. « **Counterproductive work behaviour (CWB) in response to job stressors and organizational justice : Some mediator and moderator tests for autonomy and emotions** », *Journal of Vocational Behaviour*, n° 59, p. 291-309.

Cet ouvrage porte sur le rôle de la colère dans les comportements improductifs. On y trouve un modèle théorique du stress au travail dans lequel les comportements improductifs découlent des contraintes organisationnelles et des conflits interpersonnels, l'injustice est un facteur de stress professionnel et les émotions négatives interviennent entre l'agent stressant et l'astreinte.

1. D. O. Hebb, *The Organization of Behavior: A Neuropsychological Theory*, New York, Wiley, 1949.
2. Integra Reality Resources, « Oct.-Nov. 2000 survey of 1,305 men and women 18 and over ». Source : Communications of the ACM, Mars 2001, vol. 44, n°3, p. 9. Mori, « 2001, survey of 1250 UK worker » réalisée pour la firme Abby National.
3. J. R. Averill, « Emotions Are Many Splendored Things », in *The Nature of Emotion*, P. Ekman et R. J. Davidson (réd.), New York, Oxford University Press, 1994.
4. C. Darwin, *The Expression of the Emotions in Man and Animals*, Chicago, The University of Chicago Press. (Publié à l'origine en 1872), 1872-1965.
5. S. W. Anderson et al., « Long-Term Sequelae of Prefrontal Cortex Damage Acquired in Early Childhood », *Developmental Neuropsychology*, vol. 18, 2001.
6. A. Bechara et al., « Insensitivity to Future Consequences Following Damage to Human Prefrontal Cortex », *Cognition* 50, 1994, A. Bechara, D. Tranel et H. Damasio, « Characterization of the Decision-Making Deficit of Patients with Ventromedial Prefrontal Cortex Lesions », *Brain*, vol. 123, 2000.
7. A. R. Damasio, *Descartes' Error: Emotion, Reason, and the Human Brain*, New York, Avon Books, 1994.
8. R. S. Lazarus, « Why We Should Think of Stress as a Subset of Emotion », in *Handbook of Stress: Theoretical and Clinical Aspects*, 2^e éd., L. Goldberger et S. Breznitz (réd.), New York, N.Y., Free Press, 1993.
9. S. Folkman et J. T. Moskowitz, « Stress, Positive Emotion, and Coping », *Current Directions in Psychological Science*, vol. 9, 2000.
10. D. J. Abramis, « Relationship of Job Stressors to Job Performance: Linear or an Inverted-U? », *Psychological Reports*, vol. 75, 1994.
11. S. Fox, P. E. Spector et D. Miles, « Counterproductive Work Behavior (Cwb) in Response to Job Stressors and Organizational Justice: Some Mediator and Moderator Tests for Autonomy and Emotions », *Journal of Vocational Behavior*, vol. 59, 2001.
12. M. D. Robinson et J. T. Johnson, « Is It Emotion or Is It Stress? Gender Stereotypes and the Perception of Subjective Experience », *Sex Roles*, vol. 36, 1997.
13. E. Hatfield, J.T. Cacioppo et R.L. Rapson, *Emotional Contagion*, Madi-

14. P. Totterdell, « Catching Moods and Hitting Runs: Mood Linkage and Subjective Performance in Professional Sport Teams », *Journal of Applied Psychology*, vol. 85, 2000, P. Totterdell et al., « Evidence of Mood Linkage in Work Groups », *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 74, 1998.

15. P. R. Johnson et J. Indvik, « Organizational Benefits of Having Emotionally Intelligent Managers and Employees », *Journal of Workplace Learning*, vol. 11, 1999.

16. Weber, 1968, in *A&H*.

17. Fox, Spector et Miles, « Counterproductive Work Behavior (Cwb) in Response to Job Stressors and Organizational Justice: Some Mediator and Moderator Tests for Autonomy and Emotions ».

18. A. A. Grandey, A. P. Tam et A. L. Brauburger, « Affective States and Traits in the Workplace: Diary and Survey Data from Young Workers », *Motivation and Emotion*, vol. 26, 2002.

19. R. P. Vecchio, « Negative Emotion in the Workplace: Employee Jealousy and Envy », *International Journal of Stress Management*, vol. 7, 2000.

20. C. D. Fisher, « Boredom at Work: A Neglected Concept », *Human Relations*, vol. 46, 1993.

21. L. A. Mainiero, « A Review and Analysis of Power Dynamics in Organizational Romances », *Academy of Management Review*, vol. 11, 1986.

22. B. E. Ashforth et R. H. Humphrey, « Emotion in the Workplace: A Reappraisal », *Human Relations*, vol. 48, 1995.

23. N. Madjar, G. R. Oldham et M. G. Pratt, « There's No Place Like Home: The Contributions of Work and Non-Work Creativity Support to Employees' Creative Performance », *Academy of Management Journal*, vol. 45, 2002.

24. A. M. Isen et R. A. Baron, « Positive Affect as a Factor in Organizational-Behavior », in *Research in Organizational Behavior*, B. M. Staw et L. L. Cummings (éd.), Greenwich, Conn., JAI Press, 1991.

25. Fox, Spector et Miles, « Counterproductive Work Behavior (Cwb) in Response to Job Stressors and Organizational Justice: Some Mediator and Moderator Tests for Autonomy and Emotions ».

26. R. Hodson, « Pride in Task Completion and Organizational Citizenship Behaviour: Evidence from Ethnographic Studies », *Work and Stress*, vol. 4, 1998.

27. M. Csikszentmihalyi et J. LeFevre, « Optimal Experience in Work and Leisure », *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 56, 1989.
28. H. Bless et al., « Mood and Persuasion: A Cognitive Response Analysis », *Personality and Social Psychology Bulletin*, vol. 16, 1990.
29. N. Schwarz et H. Bless, « Happy and Mindless, but Sad and Smart? The Impact of Affective States on Analytic Reasoning », in *Emotion and Social Judgments*, J. P. (réd.), éd. Forgas, Elmsford, N.Y., Pergamon Press, 1991.
30. J. R. Averill, « The Emotions: An Integrative Approach », in *Handbook of Personality Psychology*, R. Hogan, J. A. Johnson et S. R. Briggs (réd.), San Diego, Calif., Academic Press, 1997.
31. L. Z. Tiedens, « Anger and Advancement Versus Sadness and Subjugation: The Effect of Negative Emotion Expressions on Social Status Conferal », *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 80, 2001.
32. K. M. Lewis, « When Leaders Display Emotion: How Followers Respond to Negative Emotional Expression of Male and Female Leaders », *Journal of Organizational Behavior*, vol. 21, 2000.
33. W. van Dolen et al., « Affective Consumer Responses in Service Encounters: The Emotional Content in Narratives of Critical Incidents », *Journal of Economic Psychology*, vol. 22, 2001.
34. K. Locke, « A Funny Thing Happened! The Management of Consumer Emotions in Service Encounters », *Organization Science*, vol. 7, 1996.
35. A. Hochschild, *The Managed Heart*, Berkely, University of California Press, 1983.
36. J. A. Morris et D. C. Feldman, « Managing Emotions in the Workplace », *Journal of Managerial Issues*, vol. 9, 1997.
37. S. Mann, « Emotion at Work: To What Extent Are We Expressing, Suppressing, or Faking It? », *European Journal of Work and Organizational Psychology*, vol. 8, 1999.
38. Hochschild, *The Managed Heart*.
39. Morris et Feldman, « Managing Emotions in the Workplace ».
40. J. A. Morris et D. C. Feldman, « The Dimensions, Antecedents, and Consequences of Emotional Labor », *Academy of Management Review*, vol. 21, 1996.
41. C. M. Brotheridge et A. A. Grandey, « Emotional Labor and Burnout: Comparing Two Perspectives of “People Work ” », *Journal of Vocational Behavior*, vol. 60, 2002.

42. S. Coté et L. M. Morgan, « A Longitudinal Analysis of the Association between Emotion Regulation, Job Satisfaction, and Intentions to Quit », *Journal of Organizational Behavior*, vol. 23, 2002, W. J. Zerbe, « Emotional Dissonance and Employee Well-Being », in *Emotions in the Workplace: Research, Theory, and Practice*, N. M. Ashkanasy, C. E. J. Hartel et W. J. Zerbe (éd.), Westport, Conn., États-Unis, Quorum Books, 2000.
43. J. Schaubroeck et J. R. Jones, « Antecedents of Workplace Emotional Labor Dimensions and Moderators of Their Effects on Physical Symptoms », *Journal of Organizational Behavior*, vol. 21, 2000.
44. M. B. Tolich, « Alienating and Liberating Emotions at Work: Supermarket Clerks' Performance of Customer Service », *Journal of Contemporary Ethnography*, vol. 22, 1993.
45. U. Hess, M.G. Beaupré et N. Cheung, « Who to Whom and Why – Cultural Differences and Similarities in the Function of Smiles », in *An Empirical Reflection on the Smile*, M. Abel (éd.), New York, The Edwin Mellen Press, in press.
46. Morris et Feldman, « Managing Emotions in the Workplace ».
47. A. Rafaeli, « When Clerks Meet Customers: A Test of Variables Related to Emotional Expressions on the Job », *Journal of Applied Psychology*, vol. 74, 1989.
48. Brotheridge et Grandey, « Emotional Labor and Burnout: Comparing Two Perspectives of “People Work” ».
49. D. Zapf, « Emotion Work and Psychological Well-Being: A Review of the Literature and Some Conceptual Considerations », *Human Resource Management Review*, vol.12, 2002.
50. S. M. Kruml et D. Geddes, « Powerful Emotions: The Vicious Cycle of Social Status Positions and Emotions », in *Catching Fire without Burning Out: Is There an Ideal Way to Perform Emotion Labor?*, N. M. Ashkanasy, C. E. J. Hartel et W. J. Zerbe (éd.), Westport, Conn., États-Unis, Quorum Books, 2000.
51. A. M. Bodtker et J. K. Jameson, « Emotion in Conflict Formation and Its Transformation: Application to Organizational Conflict Management », *International Journal of Conflict Management*, vol.12, 2001.
52. The Marlin Company, *Attitudes in the American Workplace Viii*, 2002.
53. Bodtker et Jameson, « Emotion in Conflict Formation and Its Transformation: Application to Organizational Conflict Management ».
54. J. Fitness, « Anger in the Workplace: An Emotion Script Approach to

Anger Episodes between Workers and Their Superiors, Co-Workers and Subordinates », *Journal of Organizational Behavior*, vol. 21, 2000.

55. D. P. Skarlicki et R. Folger, « Retaliation in the Workplace: The Roles of Distributive, Procedural, and Interactional Justice », *Journal of Applied Psychology*, vol. 82, 1997, D. P. Skarlicki, R. Folger et P. Tesluk, « Personality as a Moderator in the Relationship between Fairness and Retaliation », *Academy of Management Journal*, vol. 42, 1999.

56. L. Greenberg et J. Barling, « Predicting Employee Aggression against Coworkers, Subordinates and Supervisors: The Roles of Person Behaviors and Perceived Workplace Factors », *Journal of Organizational Behavior*, vol. 20, 1999.

57. George, J. M., 1996. Group affective tone, in *M. West, Handbook of Work Group Psychology*, 642 p., Sussex, Royaume-Uni, Wiley.

58. Lewis, « When Leaders Display Emotion: How Followers Respond to Negative Emotional Expression of Male and Female Leaders ».

59. R. J. House, « A 1976 Theory of Charismatic Leadership », in *Leadership: The Cutting Edge*, J. G. Hunt et L. L. Larson (éd.), Carbondale, Ill., Southern Illinois University Press, 1977.

60. D. Goleman, A. McKee et R. E. Boyatzis, *Primal Leadership: Realizing the Power of Emotional Intelligence*, Boston, Mass., Harvard Business School Press, 2002.

61. B. M. Bass, *Leadership and Performance Beyond Expectations*, New York, Free Press, 1985.

62. Y. Berson et al., « The Relationship between Vision Strength, Leadership Style and Context », *The Leadership Quarterly*, vol.12, 2001.

63. N. M. Ashkanasy et B. Tse, « Transformational Leadership as Management of Emotion: A Conceptual Review », in *Emotions in the Workplace: Research, Theory, and Practice*, N. M. Ashkanasy, C. E. J. Hartel et W. J. Zerbe (éd.), Westport, Conn., États-Unis, Quorum Books, 2000.

64. M. J. Newcombe et N. M. Ashkanasy, « The Role of Affect and Affective Congruence in Perceptions of Leaders: An Experimental Study », *Leadership Quarterly*, vol. 13, 2002.

65. M. T. Dasborough et N. M. Ashkanasy, « Emotion and Attribution of Intentionality in Leader-Member Relationships », *Leadership Quarterly*, vol. 13, 2002.

66. G. Kirouac et U. Hess, « Group Membership and the Decoding of Nonverbal Behavior », in *The Social Context of Nonverbal Behavior*, P. Philippot, R. Feldman et E. Coats (éd.), Cambridge, Royaume-Uni, Cambridge

67. Lewis, « When Leaders Display Emotion: How Followers Respond to Negative Emotional Expression of Male and Female Leaders ».

68. S. B. Algoe, B. N. Buswell et J. D. DeLamater, « Gender and Job Status as Contextual Cues for the Interpretation of Facial Expression of Emotion », *Sex Roles*, vol. 42, 2000.

69. U. Hess, R. B. Adams et R. E. Kleck, « Who May Frown and Who Should Smile? Dominance, Affiliation, and the Display of Happiness and Anger », manuscrit soumis pour publication, 2002.
or an Inverted-U?," *Psychological Reports* 75 (1994).